ANÁLISE DA VANTAGEM COMPETITIVA

AULA 6

Profª Beatris Kemper Fernandes

CONVERSA INICIAL

Tomada de decisão e mudança organizacional

Caro(a) aluno(a), nesta aula, o tema central que abordaremos é o processo de tomada de decisão. Veremos como ele deve ser conduzido e como impacta o processo estratégico. Para nos aprofundarmos nesse assunto, abrangeremos os seguintes temas:

a. a tomada de decisão;
b. a intuição do estrategista;
c. a racionalidade da organização;
d. o processo da estratégia em uma organização;
e. o posicionamento da organização.

A expectativa, ao final desta aula, é que você entenda a importância de conduzir ou participar de um processo de tomada de decisão em uam organização, de modo a contribuir com o seu posicionamento por meio das estratégias então definidas.

CONTEXTUALIZANDO

Já vimos várias ferramentas e técnicas para fazer os diagnósticos interno e externo da situação de uma organização. Agora chegou a hora de aprender a colocá-los em prática e decidir quais estratégias serão adotadas. Mas antes disso, vamos entender um pouco melhor como se dá o processo de tomada de decisão, examinando como empresas decidem quais produtos manterão ou excluirão de seu portfólio. Da mesma forma que os produtos, os processos de tomada de decisões estratégicas se baseiam em técnicas e na experiência acumulada. Acesse o link a seguir e leia a reportagem que nele consta: <https://exame.com/ciencia/empresas-ainda-usam-metodo-informal-na-gestao-de-portfolio/> (Izique, 2014).

Boa leitura!

TEMA 1 – A TOMADA DE DECISÃO

“Tomar decisões é um elemento crítico da vida organizacional” (Robbins, 2000, p. 57). E uma das tarefas mais desafiadoras que o tomador de decisão

tem pela frente é a análise das alternativas disponíveis para essa tomada de decisão (Robbins, 2000). Em qualquer processo de estratégia, é provável que surjam várias visões diferentes e, possivelmente, evidências incompletas para dar suporte a essas visões. Um dos papéis fundamentais dos líderes é ter a habilidade de dosar essas diferentes visões, interpretar os dados, ter confiança em tomar as decisões no tempo correto e autoridade para convencer outros a apostar nessas decisões.

Martins e Guindani (2013) lembram que é preciso levar em conta as necessidades e expectativas de todos os *stakeholders* na tomada de decisão, em uma organização: acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e sociedade. Para isso, é fundamental que haja uma comunicação constante com todos esses grupos.

Além da multiplicidade de públicos que são afetados pelas decisões tomadas pela organização, o ambiente é muito complexo e dinâmico e muitas vezes decisões são tomadas sob pressão de tempo e diante de incertezas, sendo preciso lidar com as consequências dessas decisões tomadas. Por isso, é importante ter uma habilidade específica: a capacidade de pensar considerando os resultados prováveis, antecipar e calcular as chances de acerto das decisões, procurando prever resultados de forma mais acurada, de forma a aumentar a possibilidade de tomar a decisão correta (Cohen; Fink, 2003).

As decisões vão sendo tomadas de muitas maneiras, nem sempre de maneira racional, sendo passíveis de vários vieses. Um dos principais é que existe grande probabilidade de as pessoas exagerarem seus argumentos em favor de sua proposta específica; outro é a tendência de seguir a opinião da pessoa mais experiente no processo de tomada de decisão ou ainda tentar se antecipar e prever como essa pessoa irá se posicionar. Além dos vieses, há o risco de o tomador de decisões ter uma opinião acentuada sobre sua competência, tomando decisões de maneira otimista demais, especialmente quando há poucos dados disponíveis (Johnson; Whittington; Scholes, 2011).

Mas, por outro lado, não adianta o líder simplesmente deixar as decisões a cargo de uma equipe de gerentes, pois isso tampouco garante o rigor e a efetividade do processo de tomada de decisões. Algumas orientações de Johnson, Whittington e Scholes (2011) para o processo são:

- construir alternativas múltiplas e simultâneas, pois essa pluralidade incentiva que haja um debate crítico e acelera o processo, uma vez que

ouvir as propostas de maneira sequencial faz com que cada proposta somente seja apresentada depois de uma anterior ter sido apresentada e rejeitada;

- rastrear informações em tempo real, mais do que se basear em estatísticas e projeções, priorizando os indicadores mais atuais, sejam eles informações diárias, sejam semanais sobre vendas, saldos, estoques ou quaisquer outras informações relevantes para o negócio, permitindo decisões rápidas;
- buscar o ponto de vista de conselheiros confiáveis, pois gerentes mais experientes podem dar um rápido feedback do que pode funcionar ou não, baseados em sua vasta experiência prévia, direcionando perguntas difíceis, cujas respostas auxiliarão no processo de tomada de decisão;
- buscar o consenso, se possível, apesar de ele às vezes conduzir a escolhas medíocres baseadas no mais baixo denominador comum, além de atrasar o processo, por despender muito tempo na tentativa de convencimento; porém, nem sempre um debate chega a um consenso, sendo então necessário intervir e tomar a decisão, cabendo aos demais aceitá-la e ajudar na implementação da proposta escolhida.

De qualquer maneira, os debates são uma espécie de conflito construtivo, muito positivos para o processo de tomada de decisão, especialmente porque podem trazer à luz os vieses da escolha mais votada. Algumas pessoas podem agir como “advogadas do diabo”, desafiando afirmações ou consensos que foram obtidos facilmente. Mas um bom conflito necessita de uma boa condução, podendo-se recorrer a jogos para definir como a discussão vai proceder.

1.1 Quem deve tomar as decisões?

As decisões, nas organizações, podem ser tomadas tanto por indivíduos quanto por grupos, e podem ser segmentadas por nível hierárquico: algumas devem ser tomadas pela alta administração, por gerentes de nível médio, por supervisores ou pelos próprios funcionários (Robbins, 2000). Robbins (2000) lista as vantagens da tomada de decisão individual ou em grupo:

- Tomada de decisão individual: tem como vantagem principal a rapidez, já que não é preciso dedicar tempo a convencer outras pessoas ou a ouvir outras propostas e considerações. Outra vantagem é saber quem é o

responsável pelas consequências da decisão – algo difícil quando a decisão parte de um grupo, em que também aparecem mais fortemente as influências das lutas pelo poder na organização.

- Tomada de decisão em grupo: tem como vantagem principal a obtenção de um maior volume de informações e a heterogeneidade, pois se acumulam pontos de vista e diversas opiniões, gerando decisões de maior qualidade do que quando um indivíduo decide tudo sozinho. Por fim, costuma haver maior aceitação de uma decisão tomada pelo grupo, pois vários indivíduos participam do processo e tendem a apoiar com entusiasmo, incentivando outros para que a apoiem também.

De maneira geral, é preferível que a tomada de decisão seja individual quando é necessária velocidade, quando as implicações da decisão não são tão importantes e quando o seu sucesso não depende do comprometimento dos subordinados e se há informações suficientes. Robbins (2000) conclui dizendo que, “[...] em termos de eficácia, o grupo [ou seja, a decisão tomada em grupo] é superior: ele gera mais alternativas, é mais criativo, mais preciso e produz decisões de melhor qualidade”.

Já com relação ao nível hierárquico, normalmente as decisões recorrentes e rotineiras (decisões programadas) devem ser tomadas pelos níveis hierárquicos inferiores. Já as decisões não muito frequentes ou únicas (decisões não programadas) devem ser tomadas pela alta administração, que é responsável também pelas decisões estratégicas de longo prazo, em uma organização. Os gerentes de nível médio estão mais qualificados para tomar as decisões de coordenação, que geram implicações de médio prazo à empresa. Os supervisores devem cuidar das decisões mais rotineiras, departamentais, pois são eles que costumam decidir o que deve ser feito no dia a dia das organizações. Por fim, os funcionários operacionais devem tomar as decisões referentes ao trabalho, desde que sejam preparados para isso e tenham autonomia, de forma a garantir que o trabalho seja realizado conforme o previsto.

A seguir, veremos com mais detalhes como se dá o processo de tomada de decisão pelo indivíduo (o estrategista) e pelo grupo (a organização).

TEMA 2 – A INTUIÇÃO DO ESTRATEGISTA

Apesar de, muitas vezes, terem os dados necessários e estes apontarem para uma decisão como sendo a mais racional, os estrategistas constantemente utilizam sua intuição para definir suas escolhas. Robbins (2000, p. 68) define a decisão intuitiva como o "[...] processo inconsciente criado a partir de um refinamento da experiência", que "[...] não opera necessariamente de um modo independente da análise racional", sendo que "os dois se complementam entre si". Cohen e Fink (2003, p. 22) lembram que os tomadores de decisão devem "[...] estar sintonizados com a sinalização oferecida por seus instintos tanto quanto com seu raciocínio dedutivo formal", uma vez que "a maioria dos problemas não se apresenta como algo nítido e claramente recortado".

Nem toda decisão conduz à ação e, muitas vezes, as estratégias emergem sem terem sido conscientemente decididas. Nem sempre a intuição é algo ruim, pois pode fornecer bons palpites quando há poucos dados disponíveis (Johnson; Whittington; Scholes, 2011). A intuição, segundo Castor e Zugman (2008, p. 155), "[...] é um talento de valor inestimável para o estrategista. Ao contrário do que se imaginava, a intuição não é fruto de poderes sobrenaturais ou um tipo de sexto sentido. Pelo contrário, é uma resposta rápida, geralmente fruto de um profundo conhecimento do assunto", sendo "[...] o resultado da acumulação de nossa experiência sobre o mundo" e estando "[...] fortemente baseada naquilo que chamamos de conhecimento tácito", aquele "[...] adquirido através da prática".

Mas é possível desenvolver a intuição. Johnson, Whittington e Scholes (2011) passam algumas orientações para isso:

- Questione-se até que ponto você experimenta e permite o surgimento da intuição. Até que ponto você confia nos seus instintos, palpites, pressentimentos?
- Não confunda instinto, insight e intuição.
- Busque feedback para suas intuições; construa um ambiente no qual você possa desenvolver uma melhor consciência intuitiva.
- Perceba quão confiáveis são suas intuições. Pergunte-se como você pode melhorar seu julgamento intuitivo.
- Use imagens, mais do que palavras. Visualize cenários possíveis que levem seu pressentimento em conta.

- Teste os julgamentos intuitivos: faça objeções a eles, gere contra-argumentos, perceba quão forte é a intuição, quando desafiada.
- Crie um estado interno para deixar a intuição correr solta, capturando-a e se conectando a ela antes que seja censurada pela análise racional.

2.1 Teoria da imagem

Robbins (2000) explica como é possível entender a maneira como se tomam decisões utilizando a intuição por meio da teoria da imagem. Segundo essa teoria, consideram-se três elementos básicos: imagens, testes e estruturas. As imagens são compostas de três visões diferentes. A primeira representa os princípios ou valores básicos, a segunda, as metas, e a terceira, os planos ou meios para alcançar essas metas. Segundo a mesma teoria, apresentada por Robins (2000), há dois tipos de testes: o teste de compatibilidade, cujo objetivo é eliminar o inaceitável, avalia se uma alternativa se ajusta aos princípios e metas adotados; e o teste de rentabilidade, que busca a melhor opção, ao comparar as consequências potenciais das alternativas existentes.

Robbins (2000) explica que a teoria da imagem propõe que a tomada de decisões é um processo automático e intuitivo, que exige pouco raciocínio, podendo ser feito em apenas dois passos: a opção deve passar pelo teste de compatibilidade, respondendo se a decisão se alinha aos princípios, metas e planos traçados – se a resposta for *sim* e não houver alternativas, adota-se essa opção; se a resposta for *não*, a opção é descartada. Quando há mais de uma alternativa após o primeiro teste, aplica-se o teste de rentabilidade. Normalmente aí se encontra a melhor alternativa e, assim, o tomador de decisão forma uma opinião rapidamente e, em seguida, ele pode "[...] desenvolver e avaliar uma alternativa com base em sua intuição" (Robbins, 2000, p. 70).

Já as estruturas (ou quadros) "[...] dizem respeito ao contexto de uma decisão ou como as informações são apresentadas" (Robbins, 2000, p. 69). A teoria defende que "o contexto no qual ocorrem as decisões conferem-lhe significado" (Robbins, 2000, p. 69), uma vez que o tomador de decisão busca, no repertório de sucessos e fracassos em contextos semelhantes, a "intuição para decidir o que fazer dessa vez" (Robbins, 2000, p. 69). Mas, como lembram Castor e Zugman (2008, p. 155), "antes de tomar qualquer decisão, deve-se sempre tentar complementar um palpite intuitivo com uma observação mais completa e equilibrada". É isso que veremos a seguir.

TEMA 3 – A RACIONALIDADE DA ORGANIZAÇÃO

Robbins (2000) faz algumas indagações sobre como são de fato tomadas as decisões nas organizações. Serão os tomadores de decisão realmente racionais? Eles examinam todas as alternativas com a devida atenção e diligência, de modo a encontrar aquela que otimizará o resultado? Utilizam sua criatividade? Ao longo do tempo e com a importância que a tomada de decisões acertadas foi ganhando nas organizações, foram desenvolvidos alguns modelos que buscavam simplificar a visualização geral das variáveis de uma decisão sem alterar a sua essência; auxiliar na identificação de possíveis relações entre os elementos envolvidos; permitir compreender relações complexas; e servir como base para estabelecer e aprimorar parâmetros (Beuren, 2000).

Mas a mente humana não é capaz de "[...] formular e resolver problemas complexos de modo a atender aos requisitos da racionalidade plena" (Robbins, 2000, p. 67). Por isso, os indivíduos "[...] constroem modelos simplificados que captam as características essenciais dos problemas, sem considerar toda a sua complexidade", operando "[...] dentro dos limites da racionalidade delimitada". Nela, "selecionam os elementos essenciais dos problemas sem capturar toda a sua complexidade" (Robbins, 2000, p. 67).

Entre os modelos de tomada de decisão, destacam-se como principais o racional, o processual, o anárquico e o político (Choo, 2003). Aqui abordaremos somente o modelo racional, por ser o mais disseminado nas organizações. Esse modelo sistematiza a lógica utilizada pelas pessoas nos processos de decisão racional em busca do alcance de seus objetivos, quaisquer que eles sejam. Ele pressupõe regras e procedimentos predefinidos, buscando um comportamento regulado por normas e rotinas que devem ser seguidas para que se possa atingir um bom resultado. Vamos olhar para esse modelo com mais profundidade, a seguir.

3.1 Modelo racional de tomada de decisão

Quando o problema é simples e há poucas alternativas de ação, demandando poucos recursos para se buscar a solução (características raras de serem encontradas na hora de tomar uma decisão), é adequado utilizar o modelo racional de tomada de decisão. Esse modelo busca escolhas consistentes, que maximizam o valor de uma decisão, segundo limitações específicas. Essas

escolhas seguem um modelo de seis etapas, chamado *modelo de tomada de decisão racional*, que, segundo Robbins (2000, p. 58), é embasado pelos seguintes pressupostos específicos:

a. definir o problema;
b. identificar critérios de decisão;
c. pesar esses critérios;
d. gerar alternativas;
e. classificar cada alternativa segundo cada critério;
f. calcular a decisão ótima.

O modelo parte da definição do problema, que pode ser qualquer "[...] discrepância entre uma situação existente e uma situação desejada" (Robbins, 2000, p. 57), embora ele nem sempre seja evidente. Em seguida, o tomador de decisão deve identificar os critérios de decisão necessários para se encontrar uma solução. Aqui, segundo Robbins (2000, p. 57), entram no processo "[...] os interesses, valores e preferências pessoais do tomador de decisão", conferindo pesos diferentes para as informações disponíveis, conforme critérios pessoais. Assim, na etapa seguinte, justamente são determinadas as prioridades, segundo os critérios do tomador de decisão.

Na próxima etapa, o tomador de decisão deve gerar as alternativas possíveis de ter sucesso na solução do problema em questão, fazendo uma lista. Em seguida, cada alternativa deve ser analisada e avaliada criticamente, resultando em uma classificação de cada alternativa, com pesos para cada critério. Com base nessa classificação, chega-se à última etapa, na qual o tomador de decisão busca o valor esperado, por meio do que Robbins (2000, p. 58) chama de *cálculo da decisão ótima*, em que o tomador deve multiplicar "a eficácia esperada de cada escolha pelo peso de cada critério e pela pontuação de cada critério para cada alternativa". A escolha ótima (ou otimizadora) será a alternativa que obtiver o maior valor esperado.

O valor esperado é "[...] um conceito que permite aos tomadores de decisão atribuir um valor monetário às consequências positivas e negativas que provavelmente resultem da seleção de uma determinada alternativa" (Robbins, 2000, p. 59). Robbins (2000, p. 59) continua explicando que esse valor "[...] é igual à soma dos vários resultados possíveis multiplicada pelo benefício ou custo de cada um". Alguns pressupostos para aplicação desse modelo são: ter clareza do problema (ter informações completas sobre a situação); conhecer as opções

(identificar todos os critérios relevantes e listar todas as alternativas viáveis e as consequências possíveis de cada alternativa); ter preferências claras (os critérios e alternativas podem ser classificados e ponderados, refletindo seu grau de importância); ter preferências constantes (sem variação de critérios nem de pesos no decorrer do tempo); não haver restrições de tempo ou custo (não sofrer pressões para chegar à decisão antes de ter informações completas sobre critérios e alternativas); e nutrir a ideia de uma máxima compensação (será escolhida a alternativa que tiver o mais alto valor percebido pelo tomador de decisão).

Agora que já vimos mais detalhadamente o modelo, vamos ver como acontece o processo estratégico, nas organizações.

TEMA 4 – O PROCESSO DA ESTRATÉGIA EM UMA ORGANIZAÇÃO

Já vimos diversas teorias e agora é a hora de nos perguntarmos: como, de fato, se desenvolvem as estratégias? Basicamente, de duas maneiras: a estratégia intencional e a estratégia emergente. Vamos ver como isso acontece.

Johnson, Whittington e Scholes (2011) afirmam que a estratégia intencional é o resultado das deliberações da alta direção, sendo muitas vezes conhecida como visão desenhada ou racional/analítica do desenvolvimento da estratégia. Ela é formulada ou planejada pelos gestores de forma deliberada, muitas vezes com o uso de ferramentas, técnicas e modelos para análise e avaliação estratégica, podendo ser o resultado de:

- Liderança estratégica: quando um indivíduo ou pequeno grupo, cuja personalidade, posição ou reputação fornece o domínio sobre o processo de desenvolvimento da estratégia. Muitas vezes, é o dono da organização ou alguém que conduziu algum importante processo de mudança estratégica, dessa forma **personificando** o sucesso da estratégia organizacional. Nesses casos, é comum a estratégia ser a intenção deliberada dessa liderança.
- Sistemas de planejamento estratégico: são procedimentos para desenvolver a estratégia organizacional de forma sistematizada, num passo a passo que pode incluir as orientações iniciais acerca do ambiente, o planejamento no nível do negócio, o planejamento no nível corporativo e o estabelecimento de metas financeiras e estratégicas.

- Estratégia imposta externamente: por exemplo, pelos *stakeholders* mais fortes, como os acionistas ou um governo. No caso de governo, em situações de internacionalização isso acontece com frequência, pois a legislação local pode exigir mudanças nos planos iniciais de uma organização, fazendo às vezes com que as operações ocorram com base em *joint-ventures* ou por meio de alianças locais.

Já a estratégia emergente não se desenvolve com base no planejamento, mas emerge com o passar do tempo, fruto de uma série de decisões. As decisões acumuladas podem ser descritas mais formalmente depois de implementadas, por exemplo em relatórios anuais. Isso poderá parecer um planejamento sendo cumprido, mas as estratégias emergentes é que montam esse plano posteriormente (Johnson; Whittington; Scholes, 2011).

As principais explicações para as estratégias emergentes são:

- Incrementalismo lógico: é o desenvolvimento da estratégia por meio de experimentação e aprendizado. Normalmente, acontece devido às incertezas ambientais, aos objetivos gerais, à experimentação e às estratégias emergentes coordenadas.
- Resultado de processos políticos: é o desenvolvimento da estratégia após barganha e negociações entre poderosos grupos de interesses (ou *stakeholders*).
- Adaptação a decisões prévias: trata-se de os gestores não procurarem mudar radicalmente suas estratégias, mas preferirem manter uma continuidade estratégica.
- Resultado das rotinas e sistemas organizacionais: quando gerentes utilizam soluções de problemas mediante fórmulas já definidas e modos já consagrados de fazer as coisas e agem influenciados por sistemas e rotinas com os quais estão familiarizados em seu contexto.

4.1 Implicações e desafios ao lidar com o desenvolvimento da estratégia

A forma como as pessoas enxergam o processo de desenvolvimento da estratégia varia. Por exemplo: executivos seniores tendem a ver esse processo como sendo um planejamento intencional, racional e analítico, enquanto gerentes médios podem vê-lo como o resultado de processos culturais e políticos. Gestores da área pública tendem a ver a estratégia como imposta

externamente. Em negócios familiares, as pessoas percebem a influência de indivíduos poderosos, que podem ser os proprietários (Johnson; Whittington; Scholes, 2011).

Já entre as implicações da maneira como os gestores conduzem os processos de desenvolvimento da estratégia, Johnson, Whittington e Scholes (2011) destacam-se:

- Múltiplos processos de desenvolvimento da estratégia: o desenvolvimento intencional não faz com que o emergente seja descartado e vice-versa. Ambos podem acontecer simultaneamente e a gestão desses processos deve levar isso em conta.
- Contexto organizacional: as três principais influências do contexto são as características organizacionais (porte da organização, quantidade de unidades, quantidade de serviços oferecidos, grau de tecnologia), a natureza do ambiente (se estável ou dinâmico, se incerto, se simples ou complexo) e os efeitos do ciclo de vida (o estágio em que a organização se encontra pode indicar maior ou menor influência do seu fundador, por exemplo).
- Modo de lidar com estratégias intencionais e emergentes: deve-se estar atento às implicações de lidar com os dois tipos de estratégias simultaneamente – verificar se as estratégias estão de fato sendo executadas, explicar o papel do planejamento estratégico aos *stakeholders*, mapear a origem das estratégias emergentes e desafiar o curso da estratégia para estimular as pessoas a mudarem seus posicionamentos e a maneira de fazerem as coisas (Johnson; Whittington; Scholes, 2011).

TEMA 5 – O POSICIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Agora que vimos como as estratégias surgem, vamos ver de que forma um negócio (seja ele um pequeno negócio familiar, seja uma organização sem fins lucrativos, uma organização do setor público ou uma unidade de uma grande corporação) deve se posicionar em seu mercado. Você deve se lembrar do que vimos em aulas anteriores acerca de posicionamento, não? Comentamos que Porter (2004) defende que a organização deve adotar um dos seguintes perfis estratégicos para ter lucros superiores à média do seu setor: liderança de custo,

diferenciação ou enfoque. Se necessário, volte ao conteúdo e releia. Vamos aprofundar um pouco mais esse assunto agora, pois, com seu conhecimento acerca de estratégias e ferramentas diagnósticas, você terá uma melhor compreensão da importância do posicionamento para o sucesso das estratégias de uma organização.

Tavares (2008, p. 160) afirma que o posicionamento "[...] refere-se ao elo mental que se pretende com o mercado, principalmente consumidor. É a posição que pretende ocupar, na mente do consumidor e demais públicos". Já Baker (2005) conceitua o termo *posicionamento* como a intenção da empresa de estabelecer uma vantagem competitiva em seu segmento-alvo, perfazendo também uma representação, em relação aos concorrentes, por meio da sua imagem. Por fim, Kotler (2000) defende que o processo de desenvolvimento do posicionamento é o ato de desenvolver não somente a oferta, mas também a imagem da empresa, colocando-a em destaque na mente dos seus clientes-alvo.

Segundo McKenna (1999), o posicionamento sempre é competitivo, pois os consumidores se lembram de certos produtos e empresas em detrimento de outros, estabelecendo uma hierarquia, e se utilizam dessa noção para tomar suas decisões de compra. Para conquistar uma posição sólida, a empresa deve diferenciar seus produtos em relação aos dos concorrentes, enfatizando os aspectos intangíveis de seus produtos ou serviços.

Normalmente, a empresa que se estabelece antes em um mercado tem a vantagem de se posicionar primeiro, obrigando os concorrentes que vão chegando a brigarem pelo espaço já ocupado. Assim, uma empresa que quer entrar em um mercado cujos principais concorrentes detêm a liderança em custos dificilmente terá alguma chance se tentar igualar seus custos (Castor; Zugman, 2008). Essa empresa deverá buscar um outro posicionamento, por exemplo oferecendo um atendimento diferenciado, customizado e, assim, se posicionar pela diferenciação, garantindo seu espaço e seus lucros.

5.1 Estratégias de posicionamento

Payne (1993) afirma que o posicionamento depende da capacidade da organização de se diferenciar dos concorrentes na entrega de valor aos clientes. Essa diferenciação deve ser comprovada pela geração de características que atendam aos seguintes critérios: importância para o consumidor, distintividade, comunicabilidade, superioridade, acessibilidade por parte do consumidor e

alcance de lucratividade. Mas o posicionamento deve refletir a identidade da empresa, estando coerente com seu direcionamento estratégico.

Conforme Aaker e Shansby (1982), há seis estratégias para se posicionar um produto:

1. por atributo: com base em uma ou mais características ou benefícios oferecidos;
2. por preço e qualidade: associa-se o produto a um determinado nível de qualidade, preço ou valor;
3. por uso ou aplicação: produto sendo o melhor para determinada finalidade;
4. por usuário ou classe de usuários: associa-se o produto a um grupo específico de usuários;
5. pela classe de produtos: associa-se o produto a determinada categoria;
6. pela concorrência: compara-se o produto aos produtos similares dos concorrentes.

Mas é preciso lembrar que o mercado é dinâmico e os concorrentes estão todo o tempo trabalhando para aumentar sua participação no mercado. Assim, o posicionamento de uma organização deve ser avaliado regularmente para que se possa identificar precocemente mudanças nas preferências do público-alvo e nas estratégias dos concorrentes, para rever estratégias e corrigir o curso das ações.

TROCANDO IDEIAS

Suponha que você seja gestor de um pequeno negócio em um segmento de sua escolha. Descreva, no fórum de seu ambiente virtual, como você pensaria sua estratégia e definiria o posicionamento de seu negócio.

NA PRÁTICA[1]

A Cristófoli Equipamentos de Biossegurança foi fundada em 1991 em Campo Mourão (PR), por Ater Carlos Cristófoli. Ele iniciou seu negócio sem recursos financeiros suficientes, sem planejamento e conhecimentos técnicos e do mercado no qual pretendia atuar: a produção e venda de autoclaves

[1] O gabarito para este exercício pode ser encontrado ao final deste material, após a seção *Referências*.

(equipamentos voltados para esterilização de instrumentos cirúrgicos utilizados em consultórios odontológicos, clínicas médicas, laboratórios e ambulatórios hospitalares). Sua experiência vinha da atividade de vendas que tivera em outra empresa, em que viu necessidade de oferecer assistência técnica aos clientes. Posteriormente ao início do novo negócio, analisando melhor as suas possibilidades, Cristófoli percebeu que não tinha dinheiro suficiente nem experiência para tocá-lo, que Campo Mourão não dispunha da mão de obra especializada nem dos fornecedores de que precisava e os clientes eram todos de outras cidades, onde não havia uma rede de assistência técnica. Isso foi relevante, pois, no início das operações, todas as autoclaves vendidas pela Cristófoli apresentaram problemas e foi necessário arcar com custos de transporte e conserto dos equipamentos. Muitos dos clientes eram amigos de Cristófoli e isso o ajudou a manter a clientela (Mello et al., 2012).

O empreendedor relata: “se eu tivesse plano de negócios, eu não tinha montado a minha empresa. Só depois que eu abri a empresa é que eu fui ver tudo isso” (Cristófoli, citado por Mello et al., 2012). “Apesar disso, trinta anos depois, seu empreendimento tornou-se a maior empresa do país em seu segmento: a produção de autoclaves” (Mello et al., 2012, p. 154).

Relate momentos de tomada de decisão de Ater Cristófoli e elementos que ele considerou nesse processo, destacando aspectos de intuição e de racionalidade nas decisões tomadas (Mello et al, 2012). Por fim, descreva como foi o desenvolvimento da sua estratégia, com base nos conteúdos abordados nesta aula.

FINALIZANDO

O objetivo desta aula foi apresentar o processo de tomada de decisão e suas características com base na visão do processo como sendo intuitivo ou racional. Após a escolha da alternativa que representa a escolha ótima, é preciso fazer com que a alternativa escolhida e a estratégia definida sejam implementadas e realizadas, garantindo o fortalecimento do posicionamento definido.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; SHANSBY G. J. Positioning your product. **Business Horizons**, Greenwich, v. 25, n. 3, p. 56-62, maio/jun. 1982.

BAKER, M. J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2005.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.

CASTOR, B. V. J.; ZUGMAN, F. **Dicionário de termos de estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Ed. Senac, 2003.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

IZIQUE, C. Empresas ainda usam método informal na gestão de portfólio. **Exame**, 13 ago. 2014. Disponível em: <https://exame.com/ciencia/empresas-ainda-usam-metodo-informal-na-gestao-de-portfolio/>. Acesso em: 28 jun. 2020.

JOHNSON, G.; WHITTINGTON, R.; SCHOLES, K. **Exploring strategy**. 9. ed. Essex: Prentice Hall, 2011.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, T. S.; GUINDANI, R. A. **Estratégia e competitividade**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

MCKENNA, R. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. São Paulo: Publifolha, 1999.

MELLO, C. M. et al. Cristófoli Equipamentos de Biossegurança: a trajetória de um visionário. **TAC**: Tecnologias de Administração e Contabilidade, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 153-165, jul./dez. 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/8805>. Acesso em: 28 jun. 2020.

PAYNE, A. **The essence of services marketing**. Londres: Prentice-Hall, 1993.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

TAVARES, M. C. **Gestão de marcas**: construindo marcas de valor. São Paulo: Harbra, 2008.

GABARITO

Percebe-se que o fundador iniciou seu negócio sem os requisitos necessários para garantir minimamente o sucesso do empreendimento, baseado em sua percepção de uma oportunidade após sua experiência com clientes da empresa em que antes trabalhara. Quando as autoclaves apresentaram problemas, ele assumiu a responsabilidade pela manutenção, com todos os custos, embora talvez uma análise racional tivesse apontado para o encerramento das atividades como melhor decisão, à época. No entanto, sua determinação e possivelmente sua intuição o fizeram continuar. Sua estratégia foi emergente, tendo se desenhado conforme a atividade era desenvolvida, com base no incrementalismo lógico e em decisões baseadas em experiências prévias. Embora Ater tivesse uma ideia do que queria, no início, ele não traçou estratégias de forma elaborada ou embasada em ferramentas diagnósticas e exerceu a liderança estratégica (Mello et al., 2012).